

DIRECTIVE

SUR LA GESTION DES
PROJETS MAJEURS
D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE



Cette publication a été réalisée par la Direction générale de la gouvernance des projets d'infrastructure et produite par la Direction des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet du Conseil du trésor et de son Secrétariat en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-76766-4 (2^e édition, 2016) (en ligne)
ISBN : 978-2-550-67546-4 (1^{ère} édition, 2014) (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2016

LOI SUR LES INFRASTRUCTURES
PUBLIQUES (CHAPITRE I-8.3, ART. 18).

DIRECTIVE
SUR LA GESTION DES
PROJETS MAJEURS
D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

Table des matières

OBJECTIF	7
CHAMP D'APPLICATION	7
INSTRUCTIONS CONCERNANT L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE	7
CHEMINEMENT D'UN PROJET MAJEUR D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE	7
AVANT-PROJET	8
GESTION DU PROJET	8
AUTORISATION PARTICULIÈRE DU CONSEIL DES MINISTRES	12
DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES	12
ANNEXE A	
INSTRUCTIONS CONCERNANT L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE SUR LA GESTION DES PROJETS MAJEURS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE	14
ANNEXE B	
CHEMINEMENT ET AUTORISATIONS REQUISES D'UN PROJET MAJEUR D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE (50 M\$ ET PLUS)	19

OBJECTIF

1. La Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique détermine les mesures requises pour assurer la gestion rigoureuse des projets majeurs d'infrastructure publique. Elle vise notamment à promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet, afin de faire les bons choix d'investissement pour se doter d'infrastructures de qualité tout en respectant les limites d'investissement établies.

Elle permet également au Conseil des ministres de disposer de l'information nécessaire pour convenir de la pertinence d'un projet majeur et pour s'assurer que toutes les actions nécessaires, depuis le démarrage du projet majeur jusqu'à sa clôture, ont été prévues et complétées.

CHAMP D'APPLICATION

2. La Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique s'applique aux organismes publics visés à l'article 3 de la Loi sur les infrastructures publiques (chapitre I 8.3) au regard de leurs projets d'infrastructure publique considérés majeurs suivant les critères déterminés par le Conseil du trésor en vertu du deuxième alinéa de l'article 16 de cette loi, de même qu'au regard des projets à l'égard desquels le Conseil du trésor a rendu applicables les mesures prévues à cette directive en vertu du deuxième alinéa de l'article 15 de cette loi, et ce, dans la mesure prévue par le Conseil du trésor.

INSTRUCTIONS CONCERNANT L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE

3. Les *Instructions concernant l'application de la directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique*, jointes à l'annexe A, font partie intégrante de la directive.
4. En outre, les dispositions de la directive conférant des droits ou imposant des obligations à la Société québécoise des infrastructures (SQI) ne s'appliquent pas lorsque celle-ci n'est pas gestionnaire du projet ni associée à l'organisme public initiateur du projet (OPIP).
 - 4.1. Aux fins de l'application des articles 26 à 32 de la présente directive, une référence au dossier d'affaires peut être une référence au dossier d'affaires final ou au dossier d'affaires adapté élaboré en application de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique entrée en vigueur le 17 mars 2010 ou, à défaut, une référence à tout document qui en tient lieu.
5. Une autorisation accordée par le Conseil des ministres en application de la directive peut, sous réserve de respecter l'objet des types d'investissements publics composant le Plan québécois des infrastructures (PQI) établi en vertu de la section I du chapitre II de la Loi sur les infrastructures publiques, permettre de réallouer des sommes prévues dans le PQI en cours.

CHEMINEMENT D'UN PROJET MAJEUR D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

6. Le cheminement d'un projet majeur d'infrastructure publique est décrit schématiquement à l'annexe B et il comporte les deux phases suivantes :
 - a. L'avant-projet, au cours duquel une fiche d'avant-projet doit être élaborée;
 - b. La gestion du projet, laquelle comporte les étapes suivantes :
 - i. Le démarrage, au cours duquel un dossier d'opportunité doit être élaboré;
 - ii. La planification, au cours de laquelle un dossier d'affaires doit être élaboré;

- iii. La réalisation, au cours de laquelle des rapports sommaires de l'état d'avancement du projet doivent être produits; toute modification significative à ce projet doit être autorisée par le Conseil des ministres;
- iv. La clôture, au cours de laquelle un rapport de clôture doit être produit à la suite de la réception formelle de l'infrastructure publique.

AVANT-PROJET

7. Sur la base des différentes enveloppes d'investissement établies par le secrétariat du Conseil du trésor (SCT) à partir des limites d'investissement fixées, chaque ministre détermine, pour l'ensemble des organismes publics dont il est responsable, les projets majeurs qui feront l'objet d'une demande d'autorisation en vue de leur inscription au prochain PQI dans la catégorie « Projets à l'étude ».
8. Le ministre responsable de l'organisme public initiateur d'un projet priorisé présente une demande d'autorisation de mettre à l'étude ce projet. Celle-ci est accompagnée d'une fiche d'avant-projet contenant les éléments suivants :
 - a. La description sommaire du besoin exprimé à l'appui du projet envisagé;
 - b. La démonstration sommaire que seule une solution d'infrastructure publique peut répondre au besoin;
 - c. L'estimation préliminaire du coût total du projet envisagé et la stratégie de financement envisagée;
 - d. L'estimation du coût total pour produire chacun des éléments nécessaires à l'élaboration du dossier d'opportunité.
9. À la suite de l'autorisation du Conseil des ministres, le projet sera inscrit au prochain PQI dans la catégorie « Projets à l'étude ». Le montant alors inscrit au regard du projet correspond à l'investissement du gouvernement pour l'élaboration du dossier d'opportunité requis à la phase de gestion du projet.

GESTION DU PROJET

10. La phase d'avant-projet complétée, le gestionnaire de projet désigné conformément à l'article 31 ou 36 de la Loi sur les infrastructures publiques réalise les activités relatives à la gestion et à la maîtrise du projet.
11. Le gestionnaire de projet doit assurer la performance du projet et livrer une infrastructure publique de qualité répondant au besoin exprimé, tout en respectant le coût, la portée et l'échéancier convenus.

Pour ce faire, il doit prendre en charge tous les livrables du projet associés aux étapes de démarrage, de planification, de réalisation et de clôture, notamment le dossier d'opportunité et le dossier d'affaires, les plans et devis, les demandes de permis, les rapports sommaires d'avancement du projet, les documents à l'appui de toute demande de modification significative, la construction de l'infrastructure publique et le rapport de clôture.

Le gestionnaire de projet procède en outre à tout appel d'offres ainsi qu'à la conclusion de tout contrat découlant de la gestion du projet, notamment à l'égard de la conception des plans et devis et de la réalisation des travaux de construction.

12. Lorsque la SQI est gestionnaire de projet, l'OPIP doit contribuer à la gestion du projet.

Lorsque, en vertu du deuxième alinéa de l'article 31 ou 36 de la Loi sur les infrastructures publiques l'OPIP demeure responsable du projet et en conserve la maîtrise, il doit pour la réalisation des activités relevant du gestionnaire de projet s'associer avec la SQI à moins d'avoir été soustrait de l'obligation de s'associer avec la SQI en application de l'article 4 de cette loi. Selon les compétences de l'organisme public concerné, la SQI peut être appelée à lui fournir des conseils de nature stratégique, financière ou autre et à mettre à sa disposition des services d'expertise en gestion de projet.

13. L'OPIP doit transmettre ou autrement mettre à la disposition de la SQI tout document et tout renseignement que celle-ci juge nécessaires à la gestion du projet, qu'elle soit gestionnaire du projet ou non, et réciproquement.

Qu'elle soit gestionnaire de projet ou associée à un projet, la SQI est responsable de juger de tout enjeu, risque ou autre élément sensible du projet qui pourrait en modifier le coût, la portée ou l'échéancier. Elle a par ailleurs la responsabilité d'en informer sans délai le SCT.

Lorsqu'un OPIP a été soustrait de l'obligation de s'associer avec la SQI, il est responsable de juger de tout enjeu, risque ou autre élément sensible du projet qui pourrait en modifier le coût, la portée ou l'échéancier. Il a également la responsabilité d'en informer sans délai le SCT.

Le SCT décidera ensuite si cet enjeu, ce risque ou tout autre élément sensible doit être porté à l'attention du Comité de gouvernance sur les projets stratégiques d'infrastructure publique, lequel est présidé par le secrétaire associé aux infrastructures publiques du SCT et est composé de membres permanents du SCT et de la SQI ainsi que de répondants des ministères concernés.

Démarrage du projet

14. Subséquemment à l'autorisation du Conseil des ministres de mettre à l'étude le projet envisagé, le gestionnaire de projet doit élaborer un dossier d'opportunité.

15. Le dossier d'opportunité doit permettre d'apprécier la pertinence du projet et de recommander la meilleure option à long terme, parmi celles évaluées, pour répondre au besoin exprimé, et ce, dans le respect des enveloppes d'investissement établies par le SCT à partir des limites d'investissement fixées. À cet effet, le dossier d'opportunité doit comporter les éléments suivants :

- a. L'étude du besoin, y compris la démonstration que seule une solution d'infrastructure publique peut y répondre;
- b. La détermination des exigences du projet envisagé;

Les deux éléments ci-dessus sont sous la responsabilité de l'OPIP, en collaboration avec le ministre duquel il relève, et ils doivent être produits avant que ne soient débutés les éléments ci-dessous.

- c. La détermination et l'évaluation des options possibles pour répondre à long terme au besoin exprimé;
- d. Le choix et la justification de la meilleure option à long terme;
- e. La répartition annuelle des investissements nécessaires pour réaliser l'option recommandée;
- f. La présentation des principales variables économiques et financières;
- g. L'estimation du coût des éléments nécessaires à l'élaboration du dossier d'affaires de l'option recommandée;

- h. Si le mode de réalisation envisagé est un mode partenariat public-privé, les arguments qualitatifs et quantitatifs à l'appui de ce choix;
 - i. Le cas échéant, la présentation de l'objectif du concours d'architecture et d'ingénierie, ses avantages et inconvénients, l'estimation de son coût ainsi que ses modalités d'application.
16. Lorsque l'estimation du coût total du projet envisagé est inférieure à 200 M\$, la SQI, qu'elle soit ou non gestionnaire de projet, peut déterminer les éléments à inclure au dossier d'opportunité parmi ceux énumérés aux paragraphes c) à i) de l'article 15. La SQI doit justifier l'absence des éléments non inclus dans le dossier.
- Lorsque l'estimation du coût total du projet envisagé est égale ou supérieure à 200 M\$, tous les éléments énumérés à l'article 15 doivent être inclus au dossier d'opportunité.
17. Le gestionnaire de projet peut inclure au dossier d'opportunité tout autre élément qu'il juge pertinent.
18. Le contenu du dossier d'opportunité doit être attesté par écrit par la SQI, l'OPIP et le ministre duquel il relève, puis être soumis au SCT pour avis.
19. Après avoir obtenu l'avis du SCT, le ministre responsable de l'OPIP doit obtenir du Conseil des ministres l'approbation du dossier d'opportunité et l'autorisation d'élaborer un dossier d'affaires.

À la suite de cette autorisation, le projet sera inscrit dans la catégorie « Projets en planification » au prochain PQI. Le montant alors inscrit au regard du projet correspond à l'investissement du gouvernement au coût total estimé de l'option retenue à la suite de l'approbation du dossier d'opportunité.

Planification du projet

20. Subséquemment à l'autorisation du Conseil des ministres d'élaborer le dossier d'affaires, le gestionnaire de projet élabore ce dossier.
21. Le dossier d'affaires présente, en détail, la meilleure option à long terme approuvée par le Conseil des ministres ainsi que le plan de gestion du projet déterminant les actions nécessaires pour mener à bien le projet dans le respect des enveloppes d'investissement établies par le SCT à partir des limites d'investissement fixées. Il doit comporter les éléments suivants :
- a. La mise en contexte du projet, laquelle contient la description du besoin, des exigences du projet et de l'option retenue. La validité de ces éléments, y compris celle des principales variables économiques et financières, approuvés au dossier d'opportunité doit être confirmée;
 - b. La portée du projet, y compris la structure de découpage du projet, l'analyse des exigences fonctionnelles et techniques ainsi que le processus envisagé pour la gestion des modifications;
 - c. L'estimation du coût total du projet, son incidence budgétaire marginale prévisionnelle et sa stratégie de financement;
 - d. L'échéancier du projet;
 - e. Les ressources humaines, y compris la présentation de l'équipe de réalisation du projet de même que les rôles et les responsabilités de chacun des membres;
 - f. La structure de gouvernance du projet lui-même ainsi que celle relative au contexte global dans lequel s'inscrit le projet, s'il y a lieu;
 - g. L'analyse des parties prenantes du projet;

- h. L'analyse des risques du projet, y compris pour chacun de ces risques, sa probabilité d'occurrence, son incidence financière potentielle, ainsi que les mesures d'atténuation envisagées;
 - i. Le plan de communications;
 - j. Les stratégies d'approvisionnement tenant compte du mode de réalisation envisagé;
 - k. Le plan de gestion du projet;
 - l. Le cas échéant, la présentation des résultats du concours d'architecture et/ou d'ingénierie.
22. Lorsque l'estimation du coût total du projet est inférieure à 200 M\$, la SQI, qu'elle soit ou non gestionnaire de projet, peut déterminer les éléments à inclure au dossier d'affaires parmi ceux énumérés à l'article 21. La SQI doit justifier l'absence des éléments non inclus dans le dossier.
- Lorsque l'estimation du coût total du projet est égale ou supérieure à 200 M\$, tous les éléments énumérés à l'article 21 doivent être inclus au dossier d'affaires.
23. Le gestionnaire de projet peut inclure au dossier d'affaires tout autre élément qu'il juge pertinent.
24. Le contenu du dossier d'affaires doit être attesté par écrit par la SQI, l'OPIP et le ministre duquel il relève, puis être soumis au SCT pour avis.
25. Après avoir obtenu l'avis du SCT, le ministre responsable de l'OPIP doit obtenir du Conseil des ministres l'approbation du dossier d'affaires et l'autorisation de réaliser le projet.
- À la suite de cette autorisation, le projet sera inscrit dans la catégorie « Projets en réalisation » au prochain PQI. Le montant alors inscrit au regard du projet correspond à l'investissement maximal du gouvernement pour la réalisation de ce projet, tel que présenté au dossier d'affaires, et ce, dans le respect des limites d'investissement fixées.
- Toute augmentation du coût total du projet présenté au dossier d'affaires approuvé constitue un dépassement de coût, qu'il génère ou non une hausse de l'investissement du gouvernement.

Réalisation du projet

26. Subséquemment à l'autorisation du Conseil des ministres de réaliser le projet, le gestionnaire de projet procède à sa réalisation notamment en produisant les rapports sommaires d'avancement du projet de même que les documents en appui à toute demande d'autorisation d'apporter une modification significative et en s'assurant que l'infrastructure publique est réalisée selon les paramètres approuvés au dossier d'affaires.

Rapports sommaires de l'état d'avancement du projet

27. À compter de la date d'autorisation de la réalisation du projet, le gestionnaire de projet doit produire, au 31 mars et au 30 septembre de chaque année, un rapport sommaire de l'état d'avancement du projet.

Malgré le premier alinéa, un rapport n'est pas requis lorsque la réalisation du projet a été autorisée depuis moins de 3 mois.

Le contenu de chaque rapport doit être attesté par écrit par la SQI, l'OPIP et le ministre duquel il relève. Chaque rapport attesté doit être transmis au SCT au plus tard 45 jours après le 31 mars ou le 30 septembre de chaque année, selon le cas.

Modifications significatives du projet

28. Toute modification significative du projet doit être autorisée par le Conseil des ministres.

Une modification, de quelque nature que ce soit, est considérée significative lorsqu'elle aura pour effet de modifier l'un ou l'autre des paramètres suivants du dossier d'affaires :

- a. Le coût total du projet;
- b. La stratégie de financement du projet;
- c. La portée du projet d'une façon telle que celle-ci ne peut plus être utilisée comme référence de base;
- d. L'échéancier du projet d'une façon telle que celui-ci ne peut plus être utilisé comme référence de base.

29. Le ministre responsable de l'OPIP doit obtenir du Conseil des ministres l'autorisation d'apporter toute modification significative au projet. À cet effet, le gestionnaire de projet doit fournir tous les documents en appui à la demande d'autorisation.

Le cas échéant, une modification sera apportée au prochain PQI.

Clôture du projet

30. Lorsque la réception formelle de l'infrastructure publique par l'OPIP est attestée par écrit, le ministre duquel relève l'OPIP doit confirmer par écrit la date de cette réception au SCT et le gestionnaire de projet doit produire le rapport de clôture du projet.

31. Le contenu de ce rapport doit être attesté par écrit par la SQI, l'OPIP et le ministre duquel il relève puis transmis sans délai au SCT.

AUTORISATION PARTICULIÈRE DU CONSEIL DES MINISTRES

32. Le ministre responsable de l'OPIP doit obtenir l'autorisation du Conseil des ministres pour que des mesures différentes de celles qui sont prévues à la directive puissent s'appliquer. Dans un tel cas, le Conseil des ministres fixera ces mesures.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

33. La gestion d'un projet majeur d'un organisme public en cours à la date d'entrée en vigueur de la directive se poursuit conformément aux articles 26 à 32 si le dossier d'affaires final ou le dossier d'affaires adapté a, avant cette date, été approuvé par le Conseil des ministres en application de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique adoptée le 17 mars 2010 (Politique-cadre) ou si la réalisation du projet a été autorisée avant cette date par le Conseil des ministres en application de cette politique.

34. La gestion d'un projet majeur d'un organisme public en cours à la date d'entrée en vigueur de la directive, autre qu'un projet visé à l'article 33, se poursuit conformément aux articles 20 à 32 si l'élaboration d'un dossier d'affaires final ou l'élaboration d'un dossier d'affaires adapté, bonifié ou *ad hoc* a fait l'objet d'une autorisation du Conseil des ministres avant cette date.

35. Un projet majeur d'un organisme public dont le dossier de présentation stratégique a été approuvé par le ministre responsable à la date d'entrée en vigueur de la directive, mais qui n'a fait l'objet d'aucune décision du Conseil des ministres en vertu de la Politique cadre dispose d'une période de transition se terminant le 30 juin 2014 pour faire l'objet, conformément à cette politique, d'une approbation par le Conseil des ministres de son dossier d'affaires initial. Le cas échéant, la gestion de ce projet se poursuivra conformément aux articles 20 à 32.
36. La gestion d'un projet majeur d'un organisme public, inscrit au plus récent budget d'investissement pluriannuel déposé à l'Assemblée nationale en vertu de l'article 6 de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (chapitre M 1.2), autre qu'un projet visé aux articles 33, 34 ou 35, qui n'a fait l'objet d'aucune décision du Conseil des ministres en application de la Politique cadre à la date d'entrée en vigueur de la directive se poursuit conformément aux articles 14 à 32.
37. Un projet majeur d'un organisme public qui n'est pas inscrit au plus récent budget d'investissement pluriannuel déposé à l'Assemblée nationale en vertu de l'article 6 de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (chapitre M 1.2) mais qui a fait l'objet d'une décision du Conseil du trésor ou du Conseil des ministres à l'égard d'une inscription du projet au prochain PQI avant la date d'entrée en vigueur de la directive est réputé avoir obtenu l'autorisation prévue aux articles 8 et 9.
38. La Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique entre en vigueur le 12 février 2014 et, sous réserve des dispositions de l'article 35, elle remplace la Politique cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique.

ANNEXE A

INSTRUCTIONS CONCERNANT L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE SUR LA GESTION DES PROJETS MAJEURS D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

Les instructions visent à clarifier certaines exigences de la directive et à permettre au gestionnaire de projet d'y répondre adéquatement.

FICHE D'AVANT-PROJET

Description sommaire du besoin exprimé – art. 8.a)

- A. La situation actuelle et le besoin qui en découle doivent être soutenus par des données factuelles mesurées et vérifiables.
- B. Le besoin exprimé par l'OPIP doit être énoncé clairement et situé dans le cadre des priorités gouvernementales, de son cadre de gestion et de ses propres objectifs stratégiques.
- C. L'OPIP, en collaboration avec le ministre duquel il relève, doit démontrer sommairement que toutes les solutions, quelque soit leur nature, ont été évaluées et que seule une solution d'infrastructure publique peut répondre au besoin exprimé.

Estimation préliminaire du coût total du projet – art. 8.c)

- D. L'estimation préliminaire du coût total du projet envisagé constitue un ordre de grandeur et elle doit inclure tous les montants relatifs au démarrage, à la planification, à la réalisation et à la clôture du projet, tels que précisé par le Conseil du trésor dans les critères déterminés en vertu de l'article 16 de la Loi sur les infrastructures publiques (chapitre I-8.3) permettant de considérer qu'un projet d'infrastructure publique est un projet majeur.
- E. À la phase d'avant-projet, la stratégie de financement envisagée doit présenter uniquement les sources de financement prévues pour couvrir la totalité de l'estimation préliminaire du coût total du projet envisagé.

Estimation du coût total pour produire chacun des éléments du dossier d'opportunité – art. 8.d)

- F. Les éléments permettant d'élaborer le dossier d'opportunité correspondent à ceux énumérés à l'article 15 de la directive ainsi qu'à tout autre élément à inclure selon l'article 17. L'estimation du coût total pour l'élaboration du dossier d'opportunité inclut les coûts dont sont respectivement responsables l'OPIP et le ministre duquel il relève, et elle doit être ventilée par élément. La répartition annuelle de l'estimation du coût total pour l'élaboration du dossier d'opportunité ainsi que la date envisagée de sa présentation au Conseil des ministres doivent également être fournies.

DOSSIER D'OPPORTUNITÉ

- G. Les modalités de l'association qui est requise en vertu de l'article 31, de l'article 33 ou de l'article 36 de la Loi sur les infrastructures publiques sont déterminées par entente entre les parties. Une copie de cette entente doit être transmise sans délai au SCT.

Étude de besoin – art. 15.a)

- H. L'étude du besoin doit :
- i. Décrire la situation actuelle et la situation souhaitée;
 - ii. Énoncer clairement le besoin exprimé par l'OPIP et le situer dans le cadre des priorités gouvernementales, de ses propres objectifs stratégiques et de son cadre de gestion;
 - iii. Présenter les facteurs qui contribuent au besoin;
 - iv. Évaluer les conséquences du *statu quo*;
 - v. Présenter clairement et précisément toutes les solutions non immobilières évaluées et démontrer que seule une solution d'infrastructure publique peut répondre au besoin.

Détermination des exigences du projet – art. 15.b)

- I. L'OPIP doit définir clairement toutes les exigences et contraintes fonctionnelles, opérationnelles et techniques requises, de même que le niveau de qualité attendu, en données mesurables.

Détermination et évaluation des options possibles – art. 15.c)

- J. Le gestionnaire de projet doit déterminer et évaluer différentes options possibles qui permettraient de répondre au besoin. Les hypothèses considérées pour la détermination et l'évaluation de ces options doivent être fournies.

L'évaluation des options doit aborder, pour chaque option, les aspects suivants :

- i. La réponse au besoin;
- ii. La faisabilité technique et technologique;
- iii. Le contexte socio-économique;
- iv. L'analyse avantages-coûts;
- v. Les incidences humaines, organisationnelles et environnementales;
- vi. Les parties prenantes et leur influence potentielle;
- vii. Les risques et leur incidence potentielle;
- viii. L'échéancier préliminaire;
- ix. L'estimation du coût total, son incidence budgétaire marginale prévisionnelle et sa stratégie de financement envisagée;
- x. Les expériences similaires réalisées.

L'évaluation des options doit s'effectuer sur un même horizon à long terme. En effet, le cycle de vie de chaque option étant différent, le gestionnaire de projet doit comparer les options en utilisant un horizon correspondant au plus long cycle de vie.

- K. Toutes les parties prenantes dont l'OPIP, le ministre responsable, la SQI, le gouvernement, la clientèle directe, les employés, les principaux individus ou groupes de la société ainsi que les organismes publics, qui pourraient être touchés favorablement ou négativement par l'option recommandée doivent être identifiées de même que leurs intérêts respectifs dans le projet. L'analyse sommaire des enjeux, risques et possibilités qu'ils représentent pour le projet doit également être présentée.
- L. L'estimation du coût total de chaque option évaluée doit inclure tous les montants relatifs au démarrage, à la planification, à la réalisation et à la clôture du projet, tels qu'ils sont précisés par le Conseil du trésor dans les critères déterminés en vertu de l'article 16 de la Loi sur les infrastructures publiques permettant de considérer qu'un projet d'infrastructure publique est un projet majeur.

L'incidence budgétaire marginale prévisionnelle inclut l'augmentation des dépenses de fonctionnement (exploitation) et des investissements en maintien d'actifs de l'infrastructure publique à long terme. Les dépenses actuelles de fonctionnement (exploitation) et les investissements actuels en maintien d'actifs doivent également être fournis.

Toutes les estimations, toutes les dépenses et tous les investissements doivent être présentés tels que précisé par le Conseil du trésor dans les critères déterminés en vertu de l'article 16 de la Loi sur les infrastructures publiques (chapitre I-8.3) permettant de considérer qu'un projet d'infrastructure publique est un projet majeur. Ils doivent tous être également présentés en valeur actuelle nette (VAN) aux fins de la comparaison des options.

- M. La stratégie de financement envisagée doit indiquer :
- l'investissement du gouvernement à inscrire au prochain PQI, y compris les investissements autofinancés des organismes publics;
 - les investissements confirmés et probables d'autres organismes (fédéral, municipal, fondation, organisme à but non lucratif, secteur privé, etc.) pour financer le coût total du projet et les démarches entreprises en ce sens;
 - le mode de financement envisagé (emprunt, liquidités, etc.) pour financer l'investissement du gouvernement et l'impact sur la dette du gouvernement.

Choix et justification de la meilleure option à long terme – art. 15.d)

- N. La meilleure option à long terme pour répondre au besoin doit être recommandée au dossier d'opportunité, en précisant :
- i. Sa portée, y compris le niveau de qualité convenu en données mesurables;
 - ii. L'estimation de son coût total, de son incidence budgétaire marginale prévisionnelle et de sa stratégie de financement à long terme;
 - iii. Son échéancier permettant notamment de repérer les autorisations requises par la directive, et ce, en synchronisation avec la stratégie de financement envisagée.

Répartition annuelle des investissements nécessaires – art. 15.e)

- O. La répartition annuelle de l'investissement du gouvernement doit démontrer que les montants en cause sont disponibles au PQI en vigueur ou faire état de la stratégie envisagée pour les rendre disponibles. La répartition annuelle des investissements confirmés et probables des autres organismes (fédéral, municipal, fondation, organisme à but non lucratif, secteur privé, etc.) doit également être présentée.

Présentation des principales variables économiques et financières – art. 15.f)

- P. Dans le cas où le mode de réalisation requiert du financement privé à long terme, les variables économiques et financières doivent être approuvées par le ministère des Finances et de l'Économie.

Une copie des données approuvées par le ministère des Finances et de l'Économie doit être intégrée au dossier d'opportunité.

Estimation du coût des éléments nécessaires à l'élaboration du dossier d'affaires – art. 15.g)

- Q. L'estimation du coût total des éléments requis pour élaborer le dossier d'affaires doit être présentée au dossier d'opportunité. Les éléments permettant d'élaborer le dossier d'affaires sont ceux énumérés à l'article 21 de la directive ainsi qu'à tout autre élément à inclure selon l'article 23. Le niveau de précision de chacun des éléments à inclure au dossier d'affaires doit également être indiqué. L'estimation du coût total pour l'élaboration du dossier d'affaires inclut les coûts dont sont responsables l'OPIP et le ministre duquel il relève, le cas échéant, et elle doit être ventilée par élément. Le dossier d'opportunité doit indiquer quels éléments du dossier d'affaires seront réalisés à l'interne par le gestionnaire de projet et quels éléments seront réalisés en sous-traitance. Tous les honoraires professionnels doivent être considérés.

La disponibilité budgétaire pour élaborer le dossier d'affaires doit être démontrée et l'échéancier de réalisation de ce dossier doit être extrait de l'échéancier préliminaire du projet afin d'être présenté distinctement.

DOSSIER D'AFFAIRES

Portée du projet – art. 21.b)

- R. L'analyse des exigences fonctionnelles et techniques permettra notamment de définir et de formuler clairement l'envergure des besoins fonctionnels et techniques du projet à réaliser.

Échéancier du projet – art. 21.d)

- S. L'échéancier du projet et l'estimation de son coût total doivent refléter la structure de découpage requise au dossier d'affaires.

Plan de gestion du projet – art. 21.k)

- T. Le plan de gestion du projet doit constituer le document de référence dans lequel toute information relative à la planification, la réalisation, la surveillance et maîtrise ainsi qu'à la clôture du projet est incluse. Il documente toutes les actions nécessaires à la réussite du projet.

RAPPORTS SOMMAIRES DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET

Rapport sommaire de l'état d'avancement du projet – art. 27

- U. Chaque rapport sommaire de l'état d'avancement du projet doit inclure les chapitres suivants :
 - i. Description sommaire de l'état d'avancement du projet;
 - ii. Valeur acquise¹;
 - iii. Tableau de bord :
 - 1. Indice de performance du coût total;
 - 2. Indice de performance de l'échéancier;
 - 3. Registre des modifications significatives;
 - 4. Registre de l'utilisation des réserves pour risques.
 - iv. Principales préoccupations de la SQI, de l'OPIP et du ministre responsable à l'égard de l'état d'avancement du projet et pistes de solutions envisagées;
 - v. Conclusion.

RAPPORT DE CLÔTURE DU PROJET

Clôture du projet – art. 30

- V. Le rapport de clôture du projet doit inclure les chapitres suivants :
 - i. Description du projet;
 - ii. Évaluation de la performance du projet (portée, coût, échéancier);
 - iii. Registre des modifications significatives;
 - iv. Leçons apprises;
 - v. Conclusion.

¹ La valeur acquise est la valeur du travail effectué exprimée en termes de budget approuvé alloué à ce travail pour une activité ou un composant de la structure de découpage du projet. C'est le travail autorisé qui a été accompli, plus le budget autorisé pour ce travail achevé. (Source : Guide de corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 4^e édition.)

ANNEXE B

CHEMINEMENT ET AUTORISATIONS REQUISES D'UN PROJET MAJEUR D'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE (50 M\$ ET PLUS)



